

Corporate Governance

Keine Zeit für Unverbindlichkeiten

Von TASSO ENZWEILER

GASTKOMMENTAR

Das zwölfseitige Regelwerk, das vor gut einem Jahr der Öffentlichkeit vorgestellt wurde, spaltet Unternehmen und Aktionäre in zwei Lager. Die Anhänger des Kodexes betonen, er sei die richtige Antwort auf den immer lauter werdenden Ruf von institutionellen Investoren, die nach spektakulären Unternehmenskrisen mit Verve eine intensive Überwachung des Managements börsennotierter Gesellschaften fordern. Die Kodex-Gegner argumentieren, die Machtbalance zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Eigentümern sei noch immer – zum Nachteil der Aktionäre – gestört. Nichts Wesentliches habe sich geändert, der Kodex sei einfach zu lasch.

Fest steht: Der Kodex steht in der Kritik. Er sei als Tiger gestartet und als Bettvorleger gelandet, höhnen die Kritiker. Solange die Regeln nicht in das Aktiengesetz integriert oder anders gehandhabt würden, sei kaum mit weniger Skandalen, Mauseleien und Firmenflops zu rechnen. Die Mitglieder der Kodex-Kommission, die unter Führung von Thyssen-Krupp-Aufsichtsratschef Gerhard Cromme den Wertekanon erarbeitet hat, weisen das zurück: Kanzler Gerhard Schröder habe lediglich den Auftrag erteilt, darzustellen, was auf Basis bestehender Gesetze gute Corporate Governance sei. Diesen Auftrag habe man gewissenhaft erfüllt.

Mag sein. Doch das reicht bei weitem nicht. Wenn sich in diesem Jahr die Akzeptanz des Kodexes nicht deutlich verbessert, wird er auch auf Dauer nicht akzeptiert. Die Unternehmen müssen jetzt Farbe bekennen: Die Politik hat die börsennotierten Gesellschaften mit dem seit kurzem geltenden Transparenz- und Publizitätsgesetz erstmals dazu verpflichtet, darzulegen, ob sie die Regeln des Kodexes akzeptieren. Wer den Kodex ablehnt, muss dies

öffentlich begründen.

Die Reaktionen der Unternehmen, die vor wenigen Wochen erfolgten, waren erschreckend: Lediglich sieben Firmen aus dem Kreis der Dax-100-Unternehmen wollen die Kodex-Empfehlungen vollständig umsetzen. Der Corporate-Governance-Kodex wird bislang von den Unternehmen weder geliebt noch gelebt. In seiner aktuellen Form ist das Regelwerk höchstens ein Einstieg in das Thema Corporate Governance – mehr nicht.

Ein wesentliches Manko ist die Unverbindlichkeit. Der Kodex unterscheidet nur zwischen Empfehlungen, von denen die Unternehmen abweichen können, dies aber offen legen müssen, und Anregungen, von denen sie kommentarlos abweichen dürfen. Die Erfahrungen der vergangenen Monate zeigen: Die Mehrheit der Unternehmen reagiert auf solche weichen Empfehlungen überhaupt nicht. Deshalb kommt die hochrangig besetzte Cromme-Kommission an einer grundlegenden Reform nicht vorbei. Verbindliche Regeln müssen her; und dabei muss auch der Gesetzgeber mitziehen.

Zurzeit krankt der deutsche Kodex aber auch daran, dass einige neuralgische Punkte nicht intensiv genug oder gar nicht angesprochen werden. Beispiel: Die strategische Kontrolle des Vorstands durch den Aufsichtsrat wird im Kodex nur mangelhaft berücksichtigt. Zudem geht das Regelwerk mit potenziellen Interessenkonflikten von Ex-Vorstandschefs und Bankenvertretern in Aufsichtsräten ausgesprochen naiv um.

Schwer wiegt vor allem die mangelhafte Beteiligung des Aufsichtsrates an der strategischen Planung. Es handelt sich hier keinesfalls um ein gesetzliches Problem; denn das deutsche Aktienrecht gibt den Räten alle Macht: Sie können Vorstände berufen und entlassen. Sie dürfen alle Informationen anfordern und bekommen den Bericht der Wirtschaftsprüfer – eine Fund-

grube für den Experten. Was fehlt, ist der entschlossene Wille, die Fehlentwicklungen im System zu korrigieren.

In Deutschland ist es eine weit verbreitete Unsitte, dass der ausscheidende Vorstandschef den Aufsichtsratsvorsitz übernimmt. Nicht selten verhindert oder verzögert der neue Chefaufseher dann den von seinem Nachfolger angepeilten Strategiewechsel. Außerdem besteht bei früheren Vorstandschefs, die zu Oberkontrolleuren mutieren, die Gefahr, dass Koalitionen zwischen Vorstand und Aufsichtsratspitze geschlossen werden.

Mit sauberer Unternehmensführung hat das freilich nichts zu tun. Der Corporate-Governance-Kodex lässt dieses real existierende Problem unbeachtet: „Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören.“

Last, but not least ist auch die Präsenz der Bankenvertreter im Aufsichtsrat meist durch schwer wiegende Interessenkonflikte gekennzeichnet. Die Bankenvertreter besitzen Insider-Informationen aus zwei Quellen – aus der Kreditprüfung des Unternehmens und aus der Mitarbeit der Banker im Aufsichtsrat. Genau dann treten aber jene Probleme der Duty of Loyalty auf, die etwa amerikanische Kreditinstitute dazu veranlassen, kein Mandat im Board eines Kunden anzunehmen. Der deutsche Corporate-Governance-Kodex spart auch dieses Problem aus.

Fazit: Wenn Kommissionschef Gerhard Cromme den Kodex als wegweisend etablieren will, kommt er um eine grundlegende Reform nicht herum.

**Tasso
Enzweiler**

ist
Geschäftsführer
der Initiative
Neue Soziale
Marktwirtschaft.